

特別講演

「日系製造業のICT導入動向と考察」

池田 兼一 氏

東洋ビジネスエンジニアリング株式会社 ソリューション事業本部第2営業本部 副本部長

2018年9月講演

1. ICT 業界を構成する企業

AIBS 学会に所属し、東洋ビジネスエンジニアリング株式会社で営業を担当している池田です。まず始めに本日のご報告はあくまでも私個人の見解であり、いかなる組織・団体とも無関係であることを、最初にお断りさせていただきます。

私は東京都大田区で生まれ、育ちました。実家は板金の加工製品を製造している工房で、小さい頃からものづくりに触れていました。バブル末期に大学を卒業し、米国系のコンピューターメーカーに入社。製造業や卸売業のお客様などB2Bを担当し、10年少々勤めたのち、2003年に現在の東洋ビジネスエンジニアリングに転職しました。

現在担当しているお客様は変わらず製造業が中心で、ERP (Enterprise Resources Planning) パッケージシステムの販売と導入に携わっています。扱っているパッケージで多いのは、世界ナンバーワンといわれる SAP のシステムです。

今回のテーマである ICT ですが、業界として一括りにするのは若干無理がありますので整理してみました。例えば、ある会社は機械製造業、別の会社は商社、あるいは自動車製造業界に属しているといったように、多岐に渡ります。

まず、一般的にイメージしやすいハードウェアベンダーは通称「箱物」と呼ばれています。ホストコンピューターやオフコン、スパコンといったコンピューターだけではなく、ソニーや任天堂のゲーム機、無線ルーター、地デジを視聴するためのセットトップボックス、銀行の ATM、POS レジといったようなハードウェアまで含みます。そういった箱物を製造し、自社ブランドで販売しているのがハードウェアベンダーです。IBM やシスコシステムズ、ソニーや任天堂。アップルも、ある意味ではハードウェアベンダーです。

ソフトウェアベンダーは、ハードウェアを稼働させるためのソフトウェアも開発しています。先ほどの SAP、オラクル、そしてゲームソフトを開発している会社も入ります。スマートフォンやデジタルカメラ、家電、自動車などに使われる制御用のチップに入っている組み込み型のソフトウェアを開発している会社も、このカテゴリーに入ります。例えば、日本の刈谷にあるデンソーさんもある意味では ICT 企業と言えるでしょう。

デジタル通信網を提供している通信事業者は、日本の最大手は NTT、中国なら中国电信などがあります。さらに、これらのネットワークを利用してサービスを提供する事業者もあります。その上でコンテンツビジネスなどを展開しているがネットワークサービスの企業であり、ヤフーや楽天、LINE、GMO、DeNA といったところです。

そして、これらのハードウェアやソフトウェア、サービスなどを組み合わせて企業に提供しているのがシステムインテグレーターです。

それぞれのビジネスを専業で行っている企業もあれば、幾つかを兼ねている企業もあります。例えば、アップルはハードウェアベンダーですが、搭載する OS も開発しているのでソフトウェアベンダーでもあり、iCloud などのネットワークサービスも提供しています。

私の勤務先は、システムインテグレーターでありまた、自社でソフトウェアを開発 / 販売するソフトウェアベン

私の居場所

■ ICT 業界と言っても・・・

- ・ハードウェアベンダー：「箱もの」を供給する会社
コンピュータ：スパコン、サーバー、パソコン、（スマホ）等
通信機器：ネットワーク機器、携帯電話、スマホ 等
ゲーム機：プレイステ、スイッチ、（スマホ）等

- ・ソフトウェアベンダー：ソフトウェアを供給する会社

企業向け業務パッケージソフト
データベースシステム
家庭用ゲームソフト
エンベデッド（組込型）ソフト



- ・通信事業者：デジタル通信網を提供する会社

- ・ネットワークサービス：インターネット上でコンテンツビジネスを展開する会社

- ・システムインテグレーター：企業向けにITシステムを導入支援する会社

ダーでもあります。

2. 企業の基幹業務を支援

私が勤める東洋ビジネスエンジニアリングは、製造業のプラントを設計・建設しているエンジニアリング企業が発祥であり、その取引先である製造業がメインのお客様でした。その中でもファクトリーオートメーションとかオフィスオートメーションといった ICT 寄りの分野に関わっていた事業が分離独立し、今の東洋ビジネスエンジニアリングがあります。現在は母体となった企業とは資本関係が解消され、独立系として年商130億円くらいのビジネスを行っている会社です。

情報システムを構築する企業として、主に会計や販売、生産、調達といった企業の基幹業務を支援する ERP システムを扱っています。取引先は、創業以来のお付き合いがある中小企業から、中堅企業、そしてメガメジャーと呼ばれる超大企業まで1000社以上に上ります。こうした背景の元、日本企業の海外進出に相まって、その海外拠点の ICT 化をお手伝いしています。

米国や中国、タイ、インドネシア、シンガポールに当社の海外拠点があります。2004年に中国（上海）に駐在員事務所を開設し、2010年に法人格になりました。2007年にはタイの現地法人が営業を開始、2015年にインドネシアとシンガポール、米国は2017年の設立です。

ここで世界の製造業を取り巻く環境を振り返ってみます。例えば1985年のプラザ合意から円高が進み、工場がどんどん海外へ出て行くようになりました。次の大きい波は、2001年の中国の WTO 加盟です。私はその少し後に、今の会社に入りました。その前から中国に積極的に進出している企業も結構ありましたが、独資の販社が作れるという追い風があり、これをきっかけに中国進出が広がっていったイメージがあります。しかし、その後は不正コピー問題や食品偽装、反日運動、領土問題といろいろあったため、チャイナ・プラス・ワンが提唱され、ASEAN 諸国への拠点分散が加速し、われわれもその動きに追随していきました。

3. 日本企業の海外拠点にシステムを導入

われわれが手掛けた事例を、いくつかご紹介します。まず A 社ですがコンシューマー製品を作っている機器メーカーですが、グローバルでも知名度の高いブランド力を有しています。その販売会社への ICT システム導入展開のお手伝いをしました。2005年から2013年にかけて、上海、香港、を皮切りにタイを始めとするアジア各国で新販社が立ち上がる都度、順次 SAP の導入・展開を行いました。

た。

SAP を導入したのは、本社と同じシステムを入れて管理面を強化するという理由が大きかったと思います。また、SAP が多言語・多通貨に対応し、複数の法人を同一ハードウェアで使えるという特徴があります。さらに、世界190カ国で展開しているソフトウェアなので、標準機能の中で国別の法定要件をかなりの割合でカバーしているということも採用のポイントになったそうです。採用を決定するのはお客様なので、われわれはその導入の展開をお手伝いしました。

A 社の海外販社はビジネス規模が大きく、現地に日本人駐在員もいらっしゃる上に、現地採用の日本人もいらっしゃったりして、日本的な細かいシステム導入のクオリティーに対応できる人が多かったのでやりやすい反面、お客様の要求レベルが高く、標準機能でカバーできない部分は追加開発するという対応もあり、結果的に日本の会社導入する費用に近いコストとなりました。

初期に手掛けたため、われわれも手探り状態だった部分が多かった事もあったかとは思いますが。

展開方法としては当初に上海～香港に導入したものを基にして、各国の要件に応じて調整しながら導入していくという方法を取りました。

展開も後半になると、拠点当たりの導入費用もだいぶ下がったと記憶しております。

2 番目の事例は、独立系の自動車パーツメーカー・B 社で、グローバルの売り上げが5,000億円くらいでした。ここでも SAP の展開を担当しましたが、SAP の利用は財務会計の部分にとどめ、そのほかの販売や生産、在庫管理、原価、調達といったところは個別開発システムの導入でした。これは、お客様の方針によるものです。

B 社の導入の目的は、A 社のような ICT による統制の強化というよりも、主要な取引先と商いがグローバルでどのような収支になっているかをトップマネジメントが直接把握したいというものでした。また、A 社の場合は最初に中国に導入した後は展開先を都度検討していましたが、B 社の場合は既に導入先の工場（中国、韓国、タイ、フィリピン）が決まっていたので、あらかじめ要件をうかがってテンプレートのようなものを用意し、各国に並行での導入を遂行し納期の短縮を図りました。

作業は日本人、中国人、インド人の混成チームが担当しましたが、（後程言及しますが）日本人比率が上がれば相対的にコストは上がります。また、韓国は英語で対応できるという話だったのですが、途中で、英語は分からないのでハングル語対応が必要となり、ハングル語の分かる技術者を探すなどといった想定外の対処も行いました。

取引先別のグローバルな収支が分かるという当初の目的が達成できたのは大きな成果だったと思っています。

4. タイ人のチームが導入・運営を担当

3番目の事例も独立系の自動車部品メーカーです。ここもSAPを導入しましたが、既に日本の本社でSAPを使っていたという点ではB社に似ています。違うのは、別のシステムインテグレーターが遂行中のグローバル展開プロジェクトへの支援という形での仕事だったことです。

テンプレートが完成し何カ国かを並行で導入の中、タイと中国への導入が切り出され当社に依頼された次第です。

B社での経験を経てチームメンバー内の日本人比率を下げる事を心掛け、日本人のリーダー1人に、あとは全員がタイ人というフォーメーションで作業しました。日本人は出張費がかかるので、たまに様子を見に行く程度とし、普段は電話やwebを活用したりリモート会議でのプロジェクト管理でした。その結果、拠点あたりの導入費用が、A社およびB社に比べてかなり圧縮でき、システムの導入効果以外にもコスト面での成功事例にもなったと思います。

ちなみに、タイ人のチームメンバーは5～6人で、全員が女性の技術者であり、極めて優秀でした。

4番目は、コンシューマー製品や日用品を日本から輸入しタイで卸している商社で、ここ最近設立され本格的にビジネスを開始したばかりという会社の事例です。商社取引とはいえ日本とは商習慣がかなり異なり、共通点がほとんどないため、タイ独自の仕組みを検討されました。

お客様は日系合弁企業ですが、タイの拠点では独自に導入するという事で、当社のERPパッケージに出合い、財務会計、管理会計、販売、在庫、調達の仕組みを導入しました。

これも、日本から技術者を出張させて作業すると費用がかさむので、タイにある当社の現地法人の日本人と、タイ人でチームを組んでの遂行となりました。こちらは全体費用としてはかなりリーズナブルに導入できと思います。

5番目はこれまでと少し異なり、日系のアルミ鋳造品の会社のタイ工場です。売り上げ規模は400億円くらいで、ERPではなく現場系のICTシステムの導入事例です。既に第1工場が稼働しており、新設された第2工場への導入でした。

日本人の管理者を減らし、第2工場は全員タイ人で運営をしたのですが、あまり効率がよくないといった問題を抱えていました。日本人が監督する第1工場との、稼働率の差が出ていたわけです。そこで操業度を確認しようとしたのですが、全ての工作機械をネットワークにつなぐと費用がかかるため、機械の上に付いている回転灯に無線LAN

出力ができるキャップをかぶせてLANでつなぎ、回転灯の状況をネットワークで監視するようにしました。回転灯は皆様がよく工場で見かける、機械が稼働中は緑、段取り替えなどの間は黄色、停止すると赤が点灯するといった類のものです。

この回転灯の状態から工場の機械の稼働状況をリモートでリアルタイムに監視することができる、いわば簡易な形でIoT化を実現したシステムです。

導入したところ、狙い通り工場のラインの稼働状況が離れた場所からも把握できるようになり、機械が止まっていればすぐに電話で原因の確認なども行えるようになり、稼働率も上がったとのことです。大規模な設備投資もなく、一方で大きな成果の上がった事例となりました。

5. 労働力のコストと生産性を考える

これらの事例から感じた事です、1～3の事例にあったようなSAPをタイで導入できる企業は年商規模もそれなりの会社であるという印象があります。4番目の事例は会社として立ち上がったばかりで、まだビジネス規模が大きくなり、まずはエントリーレベルのシステムの導入を決めました。5番目の事例は個別のシステムなので、年商規模はまちまちです。ただ、こういった仕組みの場合ローカルでの予算化となると思うので、感覚的にはERPの導入に比べ1桁～2桁低いといったレベルです。

システムの違いを自動車に例えると、上位のERPパッケージは高級車セダンで、エントリーレベルのパッケージソフトは大衆車。その下はオートバイでしょうか。100キロ離れたところへ時速100キロで行けば、どれに乗っても1時間で着きます。では高級車は不要かというところではなく、オートクルーズとか柔らかいサスペンションで乗心地がいいとか、高級ステレオ、後席用エアコンなどといったようなオプション機能が付いています。また、時速200キロで走るようにいわれても高級車なら可能ですが、おそら

事例から見る日系企業のIT(ICT)化の変遷(総括)

■ ICT化における 各企業のイメージ (タイ編)

ハイグレードなERPパッケージシステムを導入する企業

- ・年商規模: THB_5億 (≒JPY_約150億) ～
- ・上記の通りある程度のビジネス規模ないしは、グローバル展開企業のタイ法人として、グループでの方針が固まっている企業。



エントリーないしはミッドレンジのERPパッケージシステムを導入する企業

- ・年商規模: THB_3千5百万 (≒JPY_約1.2億) ～
- ・ビジネスモデルが固まっており、従業員も100名を超え、多くの顧客とそれなりに取引がある企業。(Excelと手書き帳簿では管理しきれないレベル)



上記とは別に、個別に最適なシステムを導入する企業

- ・年商規模: まちまち
- ・ローカルギャップ対応や、現場の個別改善の為に導入される。予算はローカル負担 (THB_300百万以内が多い) であるため、往々にして面白い事が多い。



IT(ICT) 従事者の単価比較			
■ まずはご参考 (2011～2012年頃)			
ASEANのワーカー月額給与 (JETRO 第21回アジア・オセアニア主要都市/地域の投資関連コスト比較 より抜粋)			
・インドネシア (ジャカルタ)	\$ 209	(≒JPY21,423)	
・シンガポール	\$ 1,285	(≒JPY131,713)	
・タイ (バンコク)	\$ 286	(≒JPY29,315)	
・フィリピン (マニラ)	\$ 236	(≒JPY24,190)	
・マレーシア (クアラルンプール)	\$ 344	(≒JPY35,260)	
・ベトナム (ホーチミン)	\$ 130	(≒JPY13,325)	
・ミャンマー (ヤンゴン)	\$ 68	(≒JPY6,970)	
・ラオス (ビエンチャン)	\$ 117	(≒JPY11,993)	
・カンボジア (プノンペン)	\$ 82	(≒JPY8,405)	
※ブルネイを除く ※ \$ 換算レート、USD1=JPY102.5、2014/8レート			
【ご参考：工場ワーカーの平均月額給与】 ※2013～2014年フィールド調査、及び一部JETRO資料より抜粋			
・上海 RMB 2,750	(≒JPY 46,000)	max.RMB 20,000	
・大連 RMB 1,970	(≒JPY 33,000)	max.RMB 8,000	
・北京 RMB 3,300	(≒JPY 56,000)	深圳 RMB 1,980	(≒JPY 33,000)
※日本 (神奈川)	JPY 250,000		

く大衆車では無理でしょう。このように間口と奥行きが広いのが上位のERPパッケージなのです。

ある程度定型的な業務を行うのであれば、エントリーレベルのパッケージでもいいでしょう。特定の目的に絞ればオートバイで充分です。

人件費と、それをICT化するコストを比較して、人件費のほうが安ければ人手を使って、安価なパッケージを利用すればいいと思います。でも日本の場合には人件費が高いので、それなりの仕組みをICTで検討しても充分ペイできと思っています。

さてお客様に必ず聞かれるのが我々人間系に関わるコストです。コストを極力削減し、かつ品質のいいものというのはICT業界も他の産業と同じです。タイも同様であり、日本よりコストパフォーマンスがいいといった利点がないと、われわれの存在意義もなくなります。ICTのような労働集約型ビジネスは、人件費がダイレクトに影響するので、労働者のコストはかなり気になる部分です。

ご参考までにASEAN諸国の工場の工員の賃金比較を提示します。

チャイナフリーが叫ばれ始めた2011～2012年頃は、ベトナム、ミャンマー、ラオス、カンボジアの4カ国の賃金が比較的安く、それよりもやや高いタイを中心とした、ASEANによるSCM(サプライチェーン・マネジメント)の集積モデルというお話を、後藤先生やAIBSセミナーで講演なさったみずほ銀行の方からうかがった記憶があります。4カ国で作った部品をタイに供給し、タイがハブとなって組み立てて出荷するというお話でした。2015年には、ASEANの域内関税が撤廃されたことが追い風となりました。

JETROの統計から、2017年の各国の賃金を2011年と比べてみると、元々高かったところの上昇率は人並み、インドネシアなどは1.5倍です。しかし、ベトナム、ミャンマー、カンボジアなどは、この6～7年で軒並み2倍近く

IT(ICT) 従事者の単価比較			
■ まずはご参考 (2017年)			
ASEANのワーカー月額給与 (JETRO 2017年度「アジア・オセアニア投資関連コスト比較調査 (2018年3月)」より抜粋、一部フィールド調査)			
・インドネシア (ジャカルタ)	\$ 324	(≒JPY35,890)	△155%
・シンガポール	\$ 1,630	(≒JPY180,558)	△127%
・タイ (バンコク)	\$ 378	(≒JPY41,872)	△132%
・フィリピン (マニラ)	\$ 237	(≒JPY26,253)	－100%
・マレーシア (クアラルンプール)	\$ 356	(≒JPY39,435)	△109%
・ベトナム (ホーチミン)	\$ 234	(≒JPY25,921)	▲180%
・ミャンマー (ヤンゴン)	\$ 135	(≒JPY14,954)	▲199%
・ラオス (ビエンチャン)	\$ 121	(≒JPY13,403)	△103%
・カンボジア (プノンペン)	\$ 170	(≒JPY13,403)	▲207%
※ブルネイを除く ※ \$ 換算レート、USD1=JPY110.77、2018/8レート			
【中国：工場ワーカーの平均月額給与】			
・上海 RMB 3,855	(≒JPY 62,032)	△140%	
・大連 RMB 3,042	(≒JPY 48,961)	△154%	
・北京 RMB 5,135	(≒JPY 82,636)	△156%	
・深圳 RMB 3,564	(≒JPY 57,380)	▲180%	
※日本 (神奈川)	JPY 296,000	△118%	

上昇しているのです。そうなると、タイを中心とするSCMモデルも効果を上げるのが難しくなってきました。また、中国の各都市は2011年に比べて140～156%と上昇してはいるものの上昇スピードは若干鈍った感がありますが、後藤先生が定点観測をなさっている深圳の賃金は、上昇率の高い国々と同じくらい上昇しているとのこと。これらのレイバーコストはまだ日本よりは安いものの、賃金が増えるにつれ品質が良くなって歩留まりも上がるというわけでもなく、場合によっては単純にコストにはね返ってくるだけという事もあります。

各国の日系企業の工場にうかがった際に、日本の工員との生産性の比較を毎回尋ねていたのですが、多かった回答は日本人と比べて6割程という答えでした。日本人が作り方を教えているのですから、日本より品質が上がる事はなかなか難しいとは思いますが、個々人の能力の違いというよりも、国民性、例えば「我慢強さ」などの影響や、「ジョブホップ」(転職)が多いために熟練度が上がらないといった事情もあると思います。

ただそういった背景を踏まえると、日本のコストの6割以下にしないと海外で作る意味がなくなってしまいます。製造業の場合は材料の調達コストなどもあるので、工員を生産性だけをみて判断できるといった単純な計算ではありませんが、労働集約型の業種の場合はほぼ労働者の賃金と生産性が仕事の結果に大きく反映されます。

6. ICT技術者は海外だから安価になるというわけではない

ICT技術者の国別のコスト比較ですが、この業界の計算法は少々変わっていて、「人月 (にんげつ)」とか「人日 (にんにち)」という単位が出てきます。1人の技術者が1日8時間、週5日働けば5人日、それが約4週間(20日くらい)積み重なれば1人月となります。例えば1人月100万円の売値としましょう「このプログラムの開発は3

人月かかる」という場合は、価格は300万円です。工期は1人でやれば3カ月かかるし、3人なら1カ月でできるという事になります。ただし、作業には工程があり、単純に人を注ぎ込むほど短納期になるというわけではありません。始めの1カ月分の工程は1人でしかできなくて、後半2カ月の部分は分業が可能なのでは2人投入し1カ月間を並行で作業する。この場合、始めは1人月で後ろが2人月ですが、工期的には2カ月間で完成、工数合計は3人月の作業、価格は300万円という数え方になります。

先のワーカーのコストをみると、日本人に対してタイ人の工員は7分の1くらいで、中国人の工員でも、まだ5分の1くらいです。しかし、ICT業界ではこの比率が通用しません。

原因は、プログラミングなど特殊技能となっている分野を習得する必要があるためICT技術者の数が、(国によっては)極めて少ない事によります。

なおかつ、われわれのような日系企業向けの仕事では、母国語以外に英語か日本語でコミュニケーションができる人という条件が付きます。

そうすると参入障壁がとても高くなり、慢性的に人手不足の業界となるわけです。さらに、欧米系のICT企業による引き抜きも日常茶飯事で彼らが高い給与でハイヤリングをかけていくので離職率も高く、単価がどんどん上昇しているというのが現状です。

細かい数字は出せませんが、昨今でのプログラミングのオフショア開発なども国を選ばないと日本人のみで開発した場合の想定金額よりも高くなってしまったなんて話もあります。2000年代初頭から、プログラム開発費用を下げるために中国に開発を委託するオフショアリングがはやりましたが、最近では、中国へのプログラミング開発の外注は減少し、インドなど他の国への依頼の方が盛んになっていたりします。ICT業界以外にも、アニメ制作なども中国以外に、フィリピン、ベトナムなど別の国にも外注しているような話も聞きます。

最近はこの状況なので、海外だからICTシステムを安価に導入できると期待されると、それに応えるのはかなり厳しい状況になっています。とはいえ、日本の本社と海外の現地法人では売上規模が全く異なる場合が多いので、海外では投資できる金額も少なくなり、そこにギャップが生じます。お金をかけずに日本と同じレベルで管理しなければならないのか、という話になってしまいます。

先ほど少し言及しましたが、人件費が安い部門であれば、人手でできるところは人がやればいいという考えもあります。日本では管理の強化や効率化、省人化といった目的でシステムを導入しますが、現地でそれを展開する場

合、省人化という部分はよく検討してから対処すべきです。システムに過剰な品質を求めず、必要最低限の機能、例えば会計業務だけにとどめ、人手で処理できる部分は現地の安いスタッフをどんどん使うようにすると、システムをシンプルに導入できる部分もあるのではないのでしょうか。

「ニッパチの理論」というのがあります。コストの2割くらいで8割くらいの完成度にはたどり着きますが、残りの2割の部分の完成度を追究していくと、その部分に8割のコストが必要になるという話です。

感覚的な話ではありますが、2割のコストで、まずは8割の効果を目指すというのもファーストステップとしては悪い考えではないと思っています。

7. 頼んだこと以外はやってもらえない

ソフトウェアの開発では、経験者でないと、プログラムのソースコードを見て良し悪しを判断できません。ICTの世界で可視化できるものはあまりないですが、日本と海外の仕事ぶりを電線例えるとこんな感じです。

日本は本数が少なくスッキリしています。古い電線を全部撤去して新しい電線を引く作業を、工事業者がセットでやってくれるからです。ほかの国では、古い電線が切られたまま残っている上に新しい線をどんどん引いたりした結果、どの線が使われていてどれが切断されたものかわからないまま積み重なっていき、しまいいは垂れ下がっているような状態になります。

工事の際に、切ったり張り替えたりした電線を撤去するよう頼まないからです。日本は付度の文化なので、電線を張り替えるときは古い線は撤去するものと判断してやってくれます。しかし、海外では一つ一つ依頼しなければやってくれない。中国などは特にそうですが、頼まれていないことをなぜやらなければならないのか、と。日本の常識は通用せず、「やってほしいことは口に出して言え、もしくは

IT(ICT) 業界 諸事情

■ ローカル技術者と日系技術者の仕事ぶり

- ・日本のように古い非稼働の電線を撤去している国をアジアではあまり見かけません。なぜなら、施設業者が請け負うのは新たな電線を施設して、通電させる事。撤去作業は依頼されていないという認識だから（お金にならない）。日本では当然、新設と撤去はペアで考えますが、アジア諸国ではその常識は通用しない、こんな状態を未然に防ぎたいければ、撤去に関しても作業内容に依頼事項として盛り込む事が必須である。



日本の電線。



他国の電線。



他国の電線。

は文書に残せ」というのが世界の常識です。

誤解のないように補足すると、どちらが正しい仕事なのかという事ではありません。単に接続するようとか、電気が通じるようにと言うと、最短距離で目的を達成できる作業はしてくれますが、きれいにやるように言わないと「きれい」にやらないし、なおかつ「きれい」とはどういう状態なのか、どうすればいいのかまで説明しないと、おそらく解ってもらえないでしょう。

こうしたことは ICT の世界でもあります。

通常、ソフトウェアの開発は、あとあと仕様変更があった場合に備えて、いくつかのパーツに分けてプログラミングをします。

日本だとそういった部分は常識で、この業界に入った頃から叩きこまれるのですが、外国の技術者は違います。勿論基礎は学校なりで習ったりするのですが、途中から（自分基準での）効率を求めていったりします。

あらかじめ規則をきっちり説明しておかないと、ルールから逸脱した、全部がひとつながりの巨大なプログラムを作ったり、その他にも規則を無視したプログラムを納めてくるいといった事があります。

インプットとアウトプットは確かに要求どおりなので、それでいいという考え方もありますが、会社としてのやり方、決め事などを事前にきちんと説明しないと、そのとおりにはやしてもらえません。

8. 「シンプル」よりも「明確」が大事

最後に、私なりの所感を述べたいと思います。

海外で外国人と仕事する際には、やってほしいことをシンプルかつ明確に伝えるというのが理想ではあるのですが、意外と自分がイメージしているほどクリアーには伝わりません。「シンプル」よりも「明確」が大事です。懇切丁寧に「明確」に伝えないとやってもらえません。“急がば回れ”それが、相互理解への一番の近道でもあるような気がします。

例えば、システムを導入すると業務が楽になると説明しても、現地の人が受け入れてくれなかったこともあります。日本では、手書きの作業が全部システム化されて楽に

なるという説明ですが、こちらのローカルの方が素直に受け入れてくれないのには驚きました。理由は業務方法が変わると覚えるのが大変だし、部下に教えるほうも大変だからだそうです。

私は相手に、楽になる事だけでなく、なぜこのシステムが会社にとって必要で、一時的に大変ではあるけれど長い目で見れば皆さんが楽になる、というのを説明しなければ、いけなかったわけです。こういった部分は日本だけで仕事をしていると気付かない部分であったりもしました。

以上 ご静聴ありがとうございました。

質疑応答

A： お客様に説明するときに、業務が楽になるという話はこれからなかなか通用しなくなるということは、業務が効率的に運営できるということで相手の心をつかんでいくということでしょうか。

池田：かつて郵政民営化のときに、小泉首相が「痛みなくして改革なし」と言っていましたが、現状を変えようということに対して、タイの人は嫌がる感じがあるように思います。一度決めた業務を変更したり、やっと覚えたオペレーションを、こう変えると便利だから変えてくれというだけでは、管理者側の都合で変えられたので何か裏があるのでは？ と不信に感じるのかネガティブな反応します。

本当は、業務を効率的に運営するためにはこのような活動もしなければならないんだよ、だから今これをやって欲しい、といったような理由を説明しなければならないのですが、日本人の場合は皆まで説明せずとも付度してくれる場合がよくあります。

でも本当はタイだけではなく、どこの国においても、きちんと説明しなければいけないということを感じています。

※本文に記載されている会社名、システム名、製品名は、各社の登録商標又は商標です。